

# 人力资源管理的战略选择

## ——外企与国内企业的人才战略

徐 斌

(首都经济贸易大学 人口经济研究所, 北京 100026)

**摘要:**人才是企业生存和发展的重要资源, 外企与国内企业在对非常有限的人才资源的竞争上采取了不同的战略。本文通过理论, 特别是实证分析, 比较了外企“人才本土化竞争战略”与国企“人才国际化竞争战略”的具体措施。本文特别强调了企业人才安全的重要性, 提出了国内企业与外企人才竞争的新思路。

**关键词:**人才本土化; 人才国际化; 竞争战略

**中图分类号:** F240      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1000-4149(2000)04-0050-05

### Strategically Choice for Human Resource Management

#### ——Talent Strategies of the Foreign and Local Enterprises

XU Bin

(Institute of Population Economics, Capital University of Economics and Business, Beijing 100026)

**Abstract:** The talents are the import resource for survival and development of an enterprise. Foreign enterprises and local enterprises adopt different strategies in the competition for the limited talents. The author conducts a comparative study on the talent localization by foreign enterprises and talent internationalization by local enterprises, gives a new thinking in the talent competition.

**Keywords:** talent localization; talent internationalization; competition strategy

人力资源开发与管理区别于其他资源的显著特点之一是其战略性。许多企业竞相将人力资源开发与管理提高到企业战略的高度。事实上, 企业的产品质量、成本、市场竞争都需要高素质的人力资源来完成。所以, 人力资源质量的好坏, 在很大程度上决定着企业的生命。

在我国, 十分明显的两个力量在竞争: 一个是外商投资的著名跨国公司, 如摩托罗拉、IBM、诺基亚、爱立信、朗讯等。另一个是国内各种体制的企业, 其中较有国际竞争能力的主要是近几年发展起来的大型公司, 如海尔、联想、长虹、方正等。为了争夺有限的市场份额, 双方实施了不同的发展战略。从竞争

收稿日期: 2000-05-18

作者简介: 徐斌(1962-), 男, 江苏人, 首都经济贸易大学人口经济研究所助研, 经济学博士。

顺序和层次上看, 外企较先制定了高层次的人才资源竞争战略, 率先抢占国内人力资源, 人才本土化就是这一战略思想的具体体现。外企人才本土化的出现是现代跨国公司生产全球化的要求, 是资源合理调配方式的革命。外企知道如果不对中国本土的人力资源进行选用, 就无法实现在本地的规模经济和扩大市场。2000 年刚刚开始, 十几家外企与数家中国人才招聘网站、报刊便组成了中国首家人才招聘联盟。商定以联盟的整体力量在全国范围内, 共享信息, 互通有无, 合作搜索企业发展需要的人才。这在很大程度上反映了外企对人才的重视, 也说明人才争夺的日益加剧。

近几年, 国内企业也开始走出低层次的产品竞争阶段, 开始与外企争夺非常有限的高质量人才资源。但从方向上看, 两者是不同的: 在经济趋向全球化, 资源趋向共享化的现代经济发展中, 外企在中国选择了尽早实现人才开发与管理本土化的人才资源战略, 而中国国内企业的人才资源战略则是加快国际化进程。比较两者的不同之处, 有助于我国企业确定适合自己的发展道路。

### 一、外企人才本土化战略

经济全球化意味着资源的全球化, 但比较技术与资金两种资源, 人才资源的全球化是崭新的课题。外企到中国投资十几年, 看中和使用的就是中国本土的低成本劳动力, 同时辅之以国外相对便宜的资本和技术资源等, 形成了他们独特的竞争优势。最近到中国投资并取得巨大成功的外企大部分属于 IT 产业, 而这些产业中高职位的专业技术人力资源的智力和素质起了决定作用, 是他们的智力资本“点石成金”, 生产了高附加值的产品。为了在中国生产出世界上有持续竞争力的产品, 外企从一开始就努力实施高级管理和技术人员本土化(中国化)的人才发展战略, 他们知道无论是技术上的发明、设计、创新, 或替代材料的生产, 还是管理理念的建立、管理体制的中国化、管理方案实施的可行性等都需要中国本土人员深层次的参与。但中国经济开放的时间不长, 适应外企职位需求的高质量人力资源很少。所以外企大都制定了开发管理并重, 操作性很强的人力资源开发与管理方案, 并按步骤实施。中国加入 WTO 近在眼前, 市场准入和开放程度大大提高, 为争夺市场, 更激烈的人才竞争已经加速到来, 由此外企普遍提前了原有人才发展战略实施的时间表。

以摩托罗拉为例, 我们不难看出他们的人才战略实施过程。近几年来, 摩托罗拉公司全球总收入 1/3 强来自中国。1997 年~1998 年, 在中国的近 15000 雇员中, 中方雇员为 14700 人, 外方近 300 人。到 1999 年, 摩托罗拉加快了高级管理和技术人员本土化的过程, 外方的人数几乎降低了近一半。在部门经理这一级别的职位中, 中方人员所占的比重已由 1997 年的 57% 提高到 80%, 大事业部经理所占的比重也从 30% 提高到 45%。公司最高决策层(CEO)认为, 中国市场潜力巨大, 尤其是在中国“入世”以后, 中国的经济开放程度将会大幅度提高, 外资进入中国市场的数量和质量都会随之提高。到那时, 真正市场争夺背后将是人才竞争。如果不抓紧时间提高本公司高级人才本土化的水平, 中方雇员的积极性就会受到严重影响。在外企工作的中方雇员, 经过一段时间的磨炼已经基本掌握了相应职位的工作技巧, 他们期望发挥更大的潜力, 在职位上有所提高, 在责任上有所扩大, 在薪资上有所增长。如果公司难以提供这种机会, 他们就会认为公司内部职业发展的通道狭窄, 就会把目光放到其他公司的薪资福利和职业机会上, 人才的流失率就会提高。而这对公司来说, 重新雇佣新人以填补空缺既费时间, 又要花费新的招聘与培训成本, 这是十分不经济的。何况中国有限的人力资源市场中, 能够满足需求的劳动力数量非常有限。

为了及时调整人才本土化发展战略, 在华的跨国公司对中国人力资源发展变化状况特别关注。在对中国人力资源现状和发展趋势的调查分析方面, 他们花费的金钱和时间是一般人难以想象的。每当要进行重大的人事变动、招聘以及薪资福利调整的时候, 他们都要用半年的时间进行调查。主要是对世界相关地区与中国的宏观经济状况分析, 包括基本经济指标的完成情况、物价指数、就业状况、劳动力成本、劳动力变动方向、失业率、社会平均收入、引进外资的数量与金额等指标。通过这些分析, 跨国公司基本掌握了中国的经济与社会的基本状况与发展特点, 有效地判断中国员工对物质与工作需求的心理状态, 有可能对业务产生的影响, 据此, 制定公司人才留用的基本策略。比如, 摩托罗拉公司每一年都要对东南亚(因为其许多分公司在这一地区)和中国大陆、台湾、香港与劳动力供求状况相关的经济、社会因素进行分析。1999 年的分析表明, 由于受亚洲经济危机的影响, 东南亚地区的经济严重

滑坡,人们的就业机会大大减少,一般雇员的收入期望值由此大大降低。香港长期以来是人力成本居高不下的地区,但受大环境的影响,经理层雇员的期望值也会有所下降。在对中国经济与人力资源状况分析时,其结论是:中国的GDP水平仍然保持了较高的增长率,居民消费价格指数和零售商品价格指数呈负增长,社会平均收入水平有所提高,失业率保持了一个较高但基本平稳的水平。从劳动力素质来看,高新技术产业的人员素质远高于其他产业;国营企业和科研院所的人才积累丰富,但受体制的约束,这部分人才虽然有流动的愿望,但障碍较多,对市场的劳动力供求关系影响不大。

除了对国内与国外宏观经济因素与人力资源的基本分析外,摩托罗拉更关注竞争对手的实际情况。摩托罗拉的竞争对手主要是移动通信领域或技术相关的外企公司。如:诺基亚、爱立信、IBM、康柏、朗讯等。这些公司的经营发展状况,以及人才需求状况对摩托罗拉的生存与发展至关重要。单就人才的保留与流失的情况来说,这些跨国公司的人才流向基本上是在这几大公司之间进行的。这是因为这些公司之间的技术具有可替代性,人员结构与职位要求极具可比性,职位需求的信息沟通容易,而这时又有其他公司的需求信号,人才的流动也就是难免的了。员工所在的公司非常清楚这种人才流动的后果,其一,公司为培养人才的前期投入难以收回;其二,对本公司人才产生波动性的影响,对在职人员的情绪稳定不利;其三,有可能增强对手的竞争力。如泄露了本公司的机密或信息;其四,影响本公司的社会形象。人员流动本无可厚非,但流动的方向和流动的动机却会引起人们对公司用人政策和管理水平的猜疑,从而使人们对公司的信任程度降低。为避免不必要的损失,各个跨国公司都十分注重对手的分析,其具体的做法有:不断对对手的市场表现和内部薪资福利状况追踪分析,通过分析得到对手人才战略的实施状况,以制定自己的政策,力争留住本公司关键岗位关键人才。

外企的人才本土化发展战略是企业发展到一定程度的必然结果。这是全球范围内资源最优配置的体现。由于人力成本费用比重的加大,但更是由于人才资源对企业效益的推动作用越来越大,如何选择和在哪里选择最佳的人员,使之与岗位相适宜,便成为现代企业成功与否的关键点之一。摩托罗拉、诺基亚、爱立信、西门子所开发的中文手机等高科技

通讯产品,基本上都是以中方技术人员为主,在研究和改进了原有的技术后,在中国本土开发的。没有这些本土化的人才,外企产品就不会有这么强的适应性,其市场决不会做得这么大。

同时,中国人力资源市场的逐步形成为外企管理和技术人员本土化创造了一定的机会,而人事制度的逐步宽松则提供了制度保证。还有,信息革命为外企人才本土化提供了技术上的可能。网络、通讯使人才信息沟通迅速准确,流动方式更加快捷,更使全国乃至全球的人才商业性操作成为可能。

## 二、外企人才本土化战略的经济分析

针对外企人才本土化的发展。一些观点认为,这是对中国本土企业的一种威胁,是中国本土高级劳动力流失的直接原因。也有的人认为,这是双赢的安排,应该鼓励不同形式企业人才的自由竞争。总的来看,外企人才本土化战略有一定的积极作用。

首先是人才配置趋向合理。从生产者的角度来说,本土化能够优化自愿配置,使人才能够有更多的发展空间,使本土人员的价值得到实现。各个外企公司在本土化方面的竞争,不得不使企业实行更好的,反应员工实际贡献的薪资福利待遇,否则员工就会因为不满现有的景况而提出调离公司。

其次是外企人才本土化会带来真正的外部效应。外企人才在开发与管理上的竞争,使中国国内企业感受到了人才保留、激励的重要性,感受到了人才流失的威胁。这种影响和纯粹的说教不同,是现实的,如果不认真对待是要付出成本的。

再次是外企人才本土化也为中国国内企业培养了人才,1999年以来,曾经在外企工作过,后来又回到国内企业工作的人数大大增加,他们在外企获得的管理与技术使国内企业的工作方式和管理模式受到了好的影响。

最后外企本土化的需求也促使国内人才市场的逐步完善,人才流通体系的建立,人才管理体系的网络化的形成。中国现在需要建立以前没有的现代人力资源管理规则与国际接轨,靠争论是说不清的,靠外来压力加速企业的人才战略上的现代化,是一个可行的办法。

当然中国国内企业的人才会有流失,但应该说这是近期小的损失。从长远看积极地参与外企人才竞争的行列是中国国内企业快速发展的一条捷径。

## 三、中国企业国际化发展战略

与外企不同,大多数国内企业面临或追求国际

化。一般认为,这是指产品和技术的国际化,但如果没有能够适应和熟练掌握国际化管理的人才,产品和技术的国际化是很难实现的。中国国内企业对经济全球化进程,以及世界性社会化大生产网络的形成进程还不是特别清楚。有跨国经营意识和实力的企业为数很少。“入世”的日益临近,使中国企业不得不将国内竞争提前转向国际化。

国际化的概念既可以指到国外竞争并参照国际经营管理标准,也可以指在国内与国外企业竞争,中国企业目前还主要是在国内与外企竞争。但国际化的企业并不意味着就一定成功。许多欧美的企业都是国际化的了,但经营不下去的也很多。关键的问题是这些企业的竞争力没有持续性。从表面上看持续性表现为产品和市场。但其后面反映的却是最关键的因素——人才竞争力,即决策能力、管理能力、技术开发与创新能力。所以人才是国际化的基础。达沃斯世界经济论坛年会上提出的国际化的三条标准,(1)有适应国际市场的应变体系(2)有全球化的品牌(3)有网上销售战略。一个能适应国际市场变化的灵活体制只能由有创新意识、管理才能、技术调整能力的人才群体来构建。可以说,人才是国际化的最终载体。资本经济的到来,使掌握现代创新能力的人才成为生产力中最活跃的因素。企业的国际化本质上是人的现代化。

从国内企业,尤其是国内一些知名企业的重大战略失误来看,它们失利的主要原因之一是在人力资源管理战略上还存在很多局限。

一是人力资源管理有名无实。许多企业也有名义上的人事管理制度,但往往没有可操作的程序和监督体系;二是人力资源管理专业化、自主化不够。国内企业过去多习惯于人事管理,其特点是行政管理代替资源式管理,人力没有取得资源的地位,没有测量人力资源的价值标准,也很难有权利根据市场的变化调整公司内部的职位结构、人员结构与报酬结构。这些都造成对人力资源的激励不足,人员的劳动生产率不高,优秀人员的流失率加大。

国内企业中海尔公司的国际化做得比较好。海尔总裁张瑞敏说:“企业是什么?企业说到底,就是人。管理说到底就是借力。你能把许多人的力量集中起来,这个企业就成功了。”海尔公司刚刚开始建立的时候,对人性的了解还不够深,以人为本的意识还不是很强烈,所制定的规章制度往往突出了“管”的成分,“理”的成份很少,“情”的成份不足。

现在,海尔集团在管理中提高了尊重个人的成份,主张发挥个人的积极性、主动性和创造性,他们提出的工作原则是:解决员工疾苦要热心,批评错误要诚心,做思想工作要知心,并且用“三心”换取员工对企业的“铁心”。关键的是海尔不仅提出了这样的工作标准,而且他们实际上也在这样做。这与许多国内企业知而不做,不知不做的表现有很大的区别。在管理上逐步以人为本正是国际化的重要表现。那种“管”“卡”“压”的工作方式,显然是海尔所不齿的。

但海尔是不是完全国际化了呢?还不完全是,海尔集团的员工素质从整体上看是很好的了,但毕竟国际化的实践刚刚开始,许多管理措施还没有充分考虑本地员工的接受能力和自我约束水平。所以,有些管理上的做法,还比较机械,弹性较少,真正调动员工主动性的管理方式还较少,这使得有些员工很难根据工作情况的变化调整原有的工作方式。

#### 四、结论

国内企业与外企的竞争呈现了“国际竞争本土化”和“本土竞争国际化”的特点,这是经济全球化的必然趋势。为了适应这种趋势,无论是跨国公司还是国内企业都在进行人才竞争战略的调整,以实现高效率,增强以人为核心的竞争力,这是面向新世纪竞争特点的全面而有效的战略,他们已经并将进一步加大竞争力度。可以预见,双方的战略调整必将极大地改变现有的竞争格局和竞争规则,并体现各自的竞争特色。

经过十几年的经营和投入,中国这块土地上的跨国公司中的很多高级职位已被中国本土人员占据,他们是外企进一步发展的中坚力量。为了对中国市场进行更大力度的开发,外企又瞄准了中国的研究发展顶尖人才。诺基亚、爱立信、摩托罗拉、微软、IBM等跨国公司的技术研发中心的纷纷上马,确实震动了中国国内企业,许多国内的优秀人才为外企的规范管理 with 优厚待遇所吸引,加盟到这些研发中心。

对外企来讲,本土化的进程是他们资源配置最优化的一个具体体现,对国内企业来讲,跟上国际化的趋势,才能保证企业在人才竞争中不致于落伍。对此,国内企业应建立市场化的人力资源管理机制和体系。这些机制和体系应能反映国际先进管理思想和管理规则,反映市场变化的系统。国内企业人力资源管理的国际化战略意识还远远不够,危机意

识还不强,可操作性还远远没有在实践中体现出来。据调查,国内近一半的企业还没有对即将到来的“入世”做好准备,对“入世”带来的影响显得无所谓,还没有应对计划。

人才管理战略直接关系到企业人才安全,关系到不同的民族利益,那种认为人才无国界,资源可以共享的观点是很难让人接受的。国内企业国际化的进程快慢决定他们生存空间的大小。从对外企的人才战略选择的分析就可以看出,不是中国的员工没有能力,没有工作意愿,而关键是要有一套反映现代

员工物质和心理要求的管理体系与实施内容,充分将员工的积极性发挥出来。国内企业的优势就在于它的丰富的人力资源储备,这是国内企业参与国际竞争的宝贵财富,也可以说是国内企业的核心竞争力所在。有了它们的积极参与,我们才能在技术与创新上不断缩小与世界级企业的差距。研究和分析外企管理本土化的特点和做法,就是使国内企业有可借鉴的多种选择,以制定和实施有自己特色的,能够使人才安全得到保障的人力资源管理战略。

---

(上接第 63 页)

#### 参考文献:

- [ 1 ] 国家统计局. 中国人口统计年鉴. 北京: 中国统计出版社, 1998.
- [ 2 ] 国家统计局. 中国人口统计年鉴. 北京: 中国统计出版社, 1992.
- [ 3 ] 楚军红译. 美国和法国的老年消费市场服务. 市场与人口分析, 1995(4).
- [ 4 ] 赵本雄译. 老年生命里程八个阶段的特征. 市场与人口分析, 1997(6).
- [ 5 ] 张纯元. 中国人口老化与未来市场. 市场与人口分析, 1994(1).
- [ 6 ] 任远. 老龄消费市场初探. 市场与人口分析, 1995(3).
- [ 7 ] 张纯元, 曾毅. 市场人口学. 北京: 北京大学出版社, 1996.
- [ 8 ] 吴健安. 中国银色市场的潜力和特点. 市场与人口分析, 1996(4).
- [ 9 ] 周丽萍, 沈惠云. 人口老龄化的医疗保健需求. 市场与人口分析, 1995(2).
- [ 10 ] 戴星翼. 论老龄化过程与市场体系. 市场与人口分析, 1996(1).
- [ 11 ] 张纯元. 老龄产业有着良好的发展前景. 市场与人口分析, 1997(4).
- [ 12 ] 张文范. 顺应人口老龄趋势, 推进老龄产业发展. 市场与人口分析, 1997(4).
- [ 13 ] 萧振禹, 陶立群. 可持续发展的老年市场及老年产业. 市场与人口分析, 1997(3).
- [ 14 ] 徐天琪, 张清霞. 关于浙江省发展老龄产业的思考. 市场与人口分析, 1999(4).
- [ 15 ] 顾大男. 中国人口老龄化与未来商机分析综述. 市场与人口分析, 1999(3).
- [ 16 ] 姜向群. 影响我国老年产业发展的人口学与社会经济因素. 市场与人口分析, 1997(3).
- [ 17 ] 冯立天. 妥善解决四二一的难题. 市场与人口分析, 1997(4).
- [ 18 ] 顾鉴塘, 林玳玳. 中国为老服务产业政策研究报告. 内部调研报告(未公开), 1998.
- [ 19 ] 于学军. 中国人口老化的经济学研究. 北京: 中国人口出版社, 1995.
- [ 20 ] 汤哲. 人口老龄化与老年卫生保健. 北京: 经济科学出版社, 1999.
- [ 21 ] 樊海林. 上海老年市场消费探析. 市场与人口分析, 1999(1).
- [ 22 ] 同 18